

ктивних дослідженнях з метою побудови моделі оцінки соціального стану трудового колективу підприємства.

### **Література**

1. Волкова Е.А., Калиникова Е.В. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования качества рабочей силы [Електронний ресурс] / Е. А. Волкова, Е. В. Калиникова. — Ульяновск: УлГТУ, 2010. — 229 с. — Режим доступа: <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2010/Volkova.pdf>.
2. Згуровський М.З., Доброногов А.В., Померанцева Т.М. Дослідження соціальних процесів на основі методології системного аналізу. — К.: Наукова думка, 1997. — 222с.
3. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова; НАН України, НДЦПР. — Харків: ІНЖЕК, 2008. — 352 с.
4. Казміренко В.П. Соціально-психологічна регуляція діяльності організацій. — К.: Наукова думка, 1994. — 296с.
5. Морено Я. Л. Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе / Пер. с англ. А. Боковой. — М.: Акад. Проект, 2001. — 383с.
6. Парыгин Б.Д. Социальная психология: Проблемы методологии, истории и теории. — СПб.: ИГУП, 1999. — 592с.
7. Патрушев В.И. Социальные резервы трудового коллектива: пути реализации. — К.: Вища школа, 1990. — 215с.
8. Петровский А.В., Шпалинский В.В. Социальная психология коллектива. — Каунас: Швиеса, 1983. — 184с.
9. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986. — 359с.
10. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности. — Пер. с англ. под ред. А.Г. Слуцкого — СПб.: Экономическая школа, 1999. Т2 — 590с.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2014р.

УДК 65.012.7: 331.101.3

**Базалійська Н. П.**

аспірант, асистент,

кафедра управління персоналом та економіки праці

Хмельницький національний університет

### **КОНТРОЛІНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ПОВЕДІНКОЮ РОБІТНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У статті розглянуто сутність трудової поведінки робітника. Визначено місце контролінгу трудової поведінки серед інноваційних систем управління персоналом на підприємстві. Сформульовано сутність контролінгу як комплексної системи управління трудовою поведінкою робітників. Виокремлено основні складові комплексної системи контролінгу трудової поведінки робітників та конкретизовано їх зміст відносно підсистем управління трудовою поведінкою робітників на підприємстві.

В статье рассмотрена сущность трудового поведения работника. Определено место контроллинга трудового поведения среди инновационных систем управления персоналом на предприятии. Сформулировано сущность контроллинга как комплексной системы управления трудовым поведением работников. Выделены основные составляющие комплексной системы контроллинга трудового поведения рабочих и конкретизированы их содержание относительно подсистем управления трудовым поведением работников на предприятии.

The essence of labor behavior of the worker is considered in the article. The place of controlling of labor behavior is determined among innovative of personnel management systems in the enterprise. The essence of controlling as a complex system of labor behavior of workers is formulated. The main components of the complex system of controlling of labor behavior of workers were singled and is concretized content of components of the complex system of controlling of labor behavior of workers with respect to subsystem of labor behavior of workers in the enterprise.

**Ключові слова.** Трудова поведінка, управління трудовою поведінкою робітників, контролінг, контролінг трудової поведінки робітників, планування, моніторинг, оцінювання.

**Ключевые слова.** Трудовое поведение, управление трудовым поведением работников, контроллинг, контроллинг трудового поведения рабочих, планирование, мониторинг, оценка.

**Key words.** Labor behavior, management of labor behavior of workers, controlling, controlling of labor behavior of workers, planning, monitoring and evaluation.

**Вступ.** В існуючих умовах відкритої, сучасної економіки конкурентоспроможність країни визначається рівнем конкурентоспроможності основних складових її систем — суб'єктів господарювання. Водночас, постійні зміни, які відбуваються у ринковому середовищі, вимагають від останніх застосування інноваційних, системних підходів до цілісної концепції управління, вдосконалення організаційних форм і методів управління, реалізації концептуальної функції контролю менеджерів над окремими сферами діяльності підприємства. Саме тому, з метою швидкого реагування на будь-які зміни оточуючого середовища, забезпечення довгострокового функціонування підприємств і організацій в процес інтегрованого управління логічно вписується функція контролінгу, яка дозволяє здійснити якісну та кількісну оцінку трудової діяльності як окремого підрозділу, в цілому, так і трудової поведінки робітників, зокрема.

Однак, у сучасній вітчизняній науці проблематика застосування оперативного контролінгу у сфері управління трудовою діяльністю працівників на підприємстві, не дивлячись на її актуальність, залишаються поза увагою науковців. Це пояснюється, здебільшого, трактуванням контролінгу як інформаційно-регулюючого інструменту, виключно, стратегічного, довгострокового розвитку суб'єктів господарювання та хибним ототожненням контролінгу із управлінським обліком або функцією контролю на підприємстві.

**Постановка завдання.** Враховуючи актуальність та важливість використання контролінгу як сучасного, інноваційного інструменту якісного регулювання трудової діяльності персоналу, метою нашого дослідження виступає виокремлення складових елементів комплексної системи управління трудовою поведінкою робітника, сформованої на засадах контролінгу.

**Результати дослідження.** На сьогодні українські підприємства, особливо, машинобудівної галузі, перебувають у вкрай нестабільній ситуації, в умовах якої вдається вижити тільки тим, які вчасно реалізують нові підходи до організації управління і, таким чином, підвищують ефективність та результативність своєї виробничого-господарської діяльності. Контролінг і виступає тим ключовим елементом системи якісного управління, що здатен систематизувати і поліпшити роботу різних категорій промислово-виробничого персоналу підприємства для досягнення поставлених оперативних цілей.

Контролінг як сучасна концепція менеджменту розглядається вітчизняними та зарубіжними вченими із різних точок зору, виділяючи специфічні методи, складові, задачі, сфери застосування, об'єкти та інструменти управління промисловим підприємством. Як засіб довгострокового розвитку підприємства розглядають контролінг Кармінський А. М. та Фалько С. Г. [1], Пушкар М. С. і Пушкар Р. М. [2],

Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. [3]. Як інструмент управлінського обліку — Петренко С. Н. [4], Хан Д. [5], Калайтан Т. В. [6].

Досить чіткими і, водночас, комплексними і цілісними є визначення Цигилика І. І.: «Контролінг — це система спостереження та вивчення поведінки внутрішнього економічного механізму конкретного підприємства і розробки шляхів досягнення мети, яку воно ставить перед собою» [7, с. 11] та Зоріної О. А.: «Контролінг — це спеціальна саморегулююча система методів і інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і включає інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль, аналіз і внутрішній консалтинг» [8].

Результатом впровадження методології контролінгу у сфері діяльності на підприємстві є виникнення контролінгу персоналу, основними функціями якого виступають: створення інформаційної бази даних з персоналу; вивчення впливу існуючого розподілу працівників на робочих місцях на результати роботи підприємства; аналіз соціальної та економічної ефективності застосування методів управління персоналом; координація планування роботи з персоналом з плануванням інших сфер діяльності підприємства. Аналізуючи сучасні методи, інструменти та форми ефективної роботи кадрових служб вітчизняних підприємств та організацій, К. Б. Козак виокремлює наступні інноваційні системи управління персоналом, спрямовані на посилення взаємозв'язків усіх структурних підрозділів та удосконалення всієї комплексної системи управління (рис. 1).

Ключовою, визначальною інноваційною системою сучасної кадрової служби, на нашу думку, є саме контролінг персоналу підприємства, в цілому, та контролінг трудової поведінки робітників, зокрема.

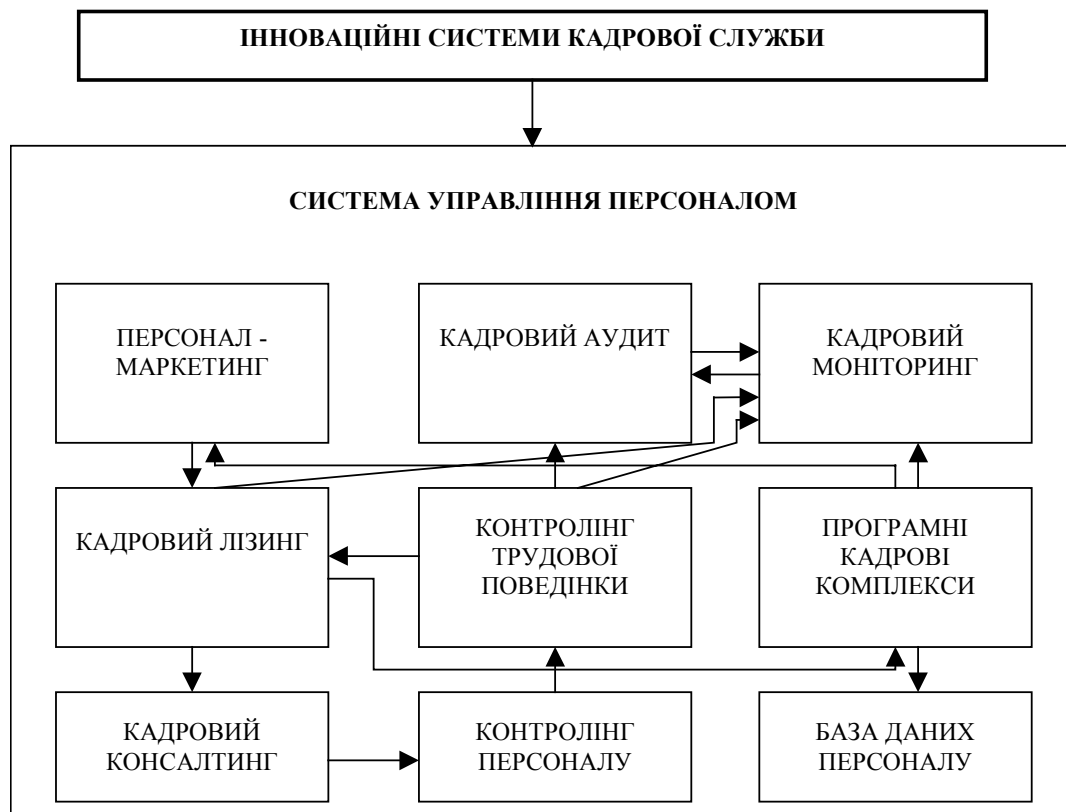


Рис. 1. Сучасні інноваційні системи кадрової служби на підприємстві [9]

Розглядаючи контролінг персоналу доцільно окремо виділити таку її складову як контролінг трудової поведінки робітника. Адже, трудова поведінка робітника останнім часом перетворюється в особливий об'єкт уваги менеджменту сучасних підприємств, від раціонального управління якою залежить: по-перше, продуктивність праці робітника; по-друге, дотримання ним трудової дисципліни, а отже й обсяг, якість та вчасність виконання запланованого виробничого завдання; по-третє, вмотивованість робітника до результативної трудової діяльності на основі врахування їхніх індивідуальних трудових досягнень; по-четверте, прибутковість функціонування як окремого структурного підрозділу (відділу, цеху), де працює робітник, так і всього суб'єкта господарювання в цілому.

Досліджуючи характер трудової діяльності людини в ході трудового процесу, важливо встановити відмінність між поняттям трудової діяльності та трудової поведінки. Так, Б. Г. Тукумцева зауважує, що «трудова діяльність» — спосіб існування й самореалізації людини як суспільного суб'єкта, об'єктивно властивий його природі, що відрізняється від природи представників тваринного світу, які використовують лише продукти місця існування [10, с. 349], тоді як «трудова поведінка» — зовнішні дії, вчинки суб'єкта трудової діяльності в їх певній послідовності [10, с. 353].

Отже, категорія «поведінка» є вужчою, ніж категорія «діяльність». М. Титарчук зауважує, що категорія «діяльність» має і реальний, і моральний характер, а тому не завжди піддається зовнішньому спостереженню [11, с. 8–9].

Саме тому, найбільш доцільно, окреслюючи діяльність працівника, спрямовану, з однієї сторони, на створення суспільно необхідного продукту, а, з іншої — на відтворення, відновлення та розвиток фізичних і духовних сил людини, зростання його знань, умінь, здібностей, застосовувати поняття «трудової поведінки» як більш конкретизованої, індивідуалізованої діяльності працівника на певному робочому місці у відповідних умовах праці. Також категорія «трудової поведінки» працівника найбільше ототожнюється із такими категоріями виробничої діяльності персоналу на підприємстві як «виробнича поведінка» та «економічна поведінка» особистості.

Забезпечення ефективної системи управління трудовою поведінкою робітників на підприємстві сприятиме вирішенню багатьох як виробничих, так і соціальних проблем, зокрема: удосконалення структури управління трудовою діяльністю працівників; якісне оцінювання результатів праці промислово-виробничого персоналу; формування компетентного та висококваліфікованого складу виробничих підрозділів (цеху, бригади, дільниці) із відповідними психофізіологічними, ергономічними, професійними, соціальними та особистісними якостями; підвищення професійної надійності виробничого персоналу за рахунок якісного, поетапного та постійного відбору претендентів на відповідні робітничі посади; зростання результативних показників трудової діяльності робітників за умов чіткого дотримання трудової дисципліни працівників; підвищення вмотивованості до продуктивної праці робітників на основі врахування індивідуальних результатів їх трудової діяльності; покращення організації праці робітників за рахунок забезпечення процедури контролю та планування трудової поведінки робітників; формування єдиної інформаційної бази даних промислово-виробничого персоналу підприємства.

Контролінг виступає тим інноваційним інструментом, який сприяє одночасному управлінню, регулюванню та удосконаленню трудової поведінки робітників на підприємстві. При цьому, основною функцією контролінгу при управлінні трудовою поведінкою робітника серед обліково-аналітичної, інформаційної та сервісної є координаційна з орієнтацією на планування і контроль. Орієнтовані на плану-

вання і контроль концепції П. Хорват та Й. Вебер розглядають контролінг як елемент управління соціальною системою, який виконує свою головну функцію підтримки керівництва в процесі вирішення ним загального завдання координації системи управління з акцентом, насамперед, на завдання планування, контролю та інформування [12, с.113]. Таким чином, контролінг виступає інноваційною комплексною системою, яка забезпечує системопов'язуючу і системоутворюючу координацію підсистем планування, контролю і інформаційного забезпечення. Системоутворююча координація передбачає утворення системних і процесних структур, що сприяють вирішенню завдань, в той час, коли системопо'язуюча — займається безпосередньою координацією, що полягає у збереженні та адаптації інформаційних зв'язків між підсистемами.

Враховуючи концепцію контролінгу, орієнтовану на координацію, визначимо основні елементи комплексної системи контролінгу трудової поведінки робітників (рис. 2).

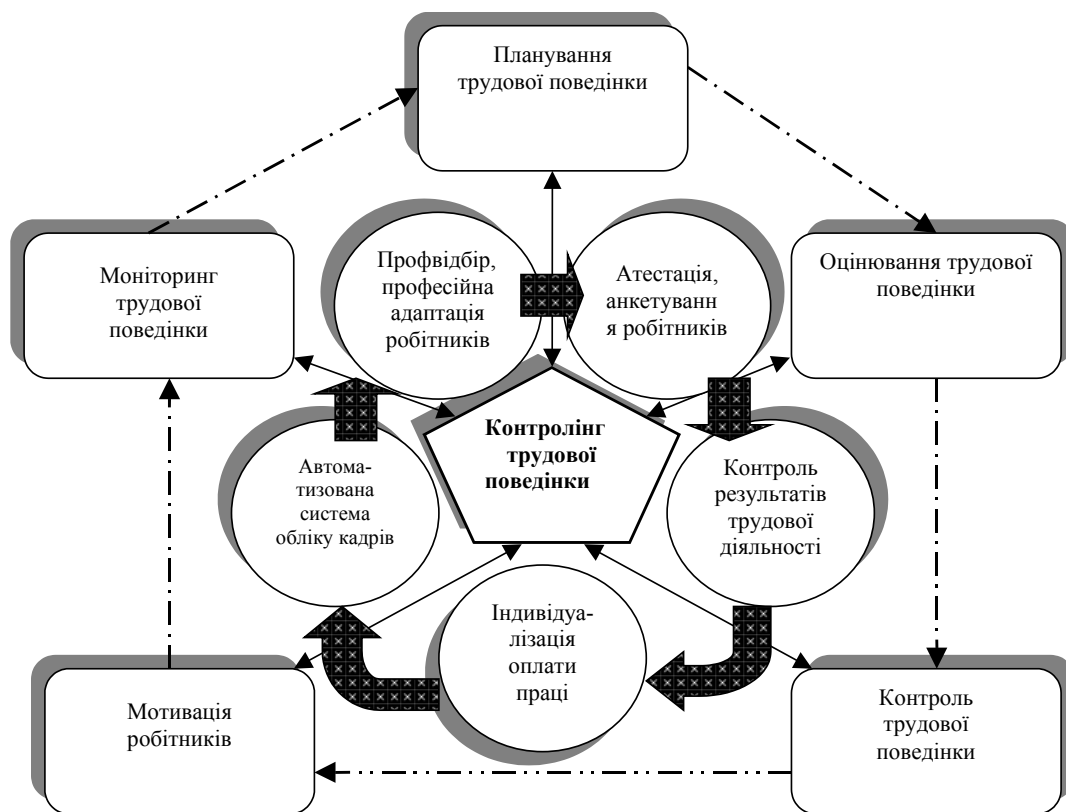


Рис. 2. Основні складові комплексної системи контролінгу трудової поведінки робітників на підприємстві\*

\* Розроблено автором.

Відповідно, під час використання інструментів контролінгу для управління трудовою поведінкою робітника було використано такі найбільш важливі складові контролінгу, як планування, оцінка, контроль, мотивація та моніторинг, а отже й дотримано методологічні основи застосування контролінгу як сучасної концепції менеджменту організацій. Однак, кожна із функцій контролінгу знайшла своє специфічне відображення у підсистемах управління трудо-

вою поведінкою робітників, таких як: професійний відбір та професійна адаптація; атестація та анкетування робітників; контролювання результатів трудової діяльності; мотивація робітників до продуктивної праці на основі врахування індивідуальних показників реалізації трудової поведінки; постійний моніторинг трудової поведінки робітників на основі використання автоматизованої системи обліку кадрів на підприємстві.

Планування трудової поведінки робітників реалізується за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів щодо забезпечення підприємства робітниками відповідного рівня кваліфікації та із певними особистісними якостями, наявність яких є обов'язковою для виконання робіт певного обсягу та складності. Професійний відбір (добір) є важливим елементом планування необхідної, якісної трудової поведінки робітника шляхом прийому на роботу виключно високопрофесійних робітників. Задачею відбору персоналу на підприємстві є забезпечення покриття потреби в промислово-виробничому персоналі як у якісному, так і кількісному відношенні, а також ефективне поєднання характеру розв'язуваних підприємством задач з внутрішньою людською природою (психофізіологічними особливостями) робітників, що виконують цю задачу.

Оцінювання трудової поведінки слід проводити під час процедури атестації, однак удосконаливши існуючу методiku процедури атестації та оціночні листи, в яких не враховуються велика кількість показників індивідуальної трудової діяльності робітників, а також застосовувати так звані, інвентаризаційні та ергономічні карти робітників.

Результати оцінки трудової поведінки робітника слід враховувати у вигляді коефіцієнта комплексної оцінки трудової поведінки, коефіцієнта індивідуальної конкурентоспроможності робітника при визначенні рівня заробітної плати кожного робітника, що виступатиме важливим мотиватором до продуктивної праці промислово-виробничого персоналу.

До завдань контролінгу трудової поведінки входить також створення кадрової інформаційної системи. За допомогою автоматизованої системи обліку кадрів, яка міститиме інформацію щодо оцінювання трудової поведінки робітників та результатів їх трудової діяльності, відбуватиметься постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх загроз щодо зниження продуктивності праці промислово-виробничого персоналу, а отже й виявлення причин зниження прибутковості функціонування всього підприємства.

**Висновки.** Впровадження контролінгу як комплексної системи управління трудовою поведінкою робітників сприятиме досягненню оперативних виробничих цілей на підприємстві за рахунок системопо'язуючої і системоутворюючої координації підсистем планування, оцінювання, контролю, моніторингу і інформаційної підтримки складових управління трудовою поведінкою робітників. Завдяки цьому забезпечується основна мета контролінгу — орієнтація управлінського процесу на досягнення високих кінцевих результатів трудової діяльності працівників підприємства.

Перспективою наших подальших досліджень виступає розробка алгоритму впровадження комплексної системи контролінгу трудової поведінки та конкретизація елементів процедур планування, оцінювання, контролю та моніторингу трудової поведінки робітників на підприємстві.

### ***Література***

1. Карминский А. М. Контроллинг / А. М. Карминский, С. Г. Фалько. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 171 с.

2. Пушкар М. С. Контролінг — інформаційна підсистема стратегічного менеджменту / М. С. Пушкар, Р. М. Пушкар. — Тернопіль: Карт-бланш, 2004. — 370 с.
3. Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкина Н. Г. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 2002. — 279 с.
4. Петренко С. Н. Контроллинг / Под ред. С. Н. Петренко. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. — 328 с.
5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. / Под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
6. Калайтан Т. В. Проблеми термінології. — Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vlca/Ekon/2009\\_30/11.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca/Ekon/2009_30/11.pdf).
7. Цигилик І. І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях): Навчальний посібник / І. І. Цигилик. — Київ: Центр навчальної літератури, 2004. — 76 с.
8. Зоріна О. А. Місце контролінгу в системі управління підприємством / О. А. Зоріна // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). — 2010. — № 2 (49). — С. 59–66.
9. Козак К. Б. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. — 2013. — № 2(18). — С. 24–28.
10. Ядов В. А. Социология труда: теоретико-прикладной толковый словарь / [В.А. Ядов]. — СПб.: Наука, 2006. — 426 с.
11. Титарчук М.О. Трудова поведінка особистості як підприємницька діяльність: соціально-філософський аналіз : автореферат дис. ... кандидата філософських наук : 09.00.03 [Електронний ресурс] / М.О. Титарчук ; Південноукр. держ. пед. ун-т (м. Одеса) ім. К.Д. Ушинського. — О., 2004. — 20 с.
12. Хан Д. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: пер. с нем./ Д. Хан. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 928 с.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2014р.

УДК [331.108:338.43]:330.59

**Панчук А. А.**

аспірант кафедри управління персоналом та економіки праці  
ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана»

## **МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ТРУДОВОГО ЖИТТЯ ПРАЦІВНИКІВ СФЕРИ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

У статті розглянуто існуючі методики оцінювання якості трудового життя. Також визначено різницю між поняттями «гідна праця» та «якість трудового життя». Показано, що особливо великий вплив на визначення критеріїв ЯТЖ має те, у якій сфері економічної діяльності працює підприємство. У результаті дослідження було виявлено особливості оцінювання якості трудового життя в сільському господарстві. На основі цих особливостей обґрунтовано вибір критеріїв оцінки якості трудового життя у сфері сільського господарства.

В статье рассмотрены существующие методики оценки качества трудовой жизни. Также определено различие между понятиями «достойный труд» и «качество трудовой жизни». Показано, что особенно большое влияние на определение критериев КТЖ имеет то, в какой сфере экономической деятельности работает предприятие. В результате исследования было выявлено особенности оценивания качества трудовой жизни в сельском хозяйстве. На основе этих особенностей обоснован выбор критериев оценки качества трудовой жизни в сфере сельского хозяйства.

The article examines existing methods of quality of working life evaluation. Also the difference between the concepts of «decent work» and «quality of work life.» It is shown that a particularly large impact on the criteria determination of QWL has the economic activity area of the company. The study was found features of